



SUSTENTABILIDADE APLICADA A SERVIÇOS DE VAREJO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UM SHOPPING CENTER DE SÃO PAULO

Marcos Antonio Franklin

Experiência profissional na área de gestão da inovação e processos organizacionais. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: franklin.marcos@gmail.com

Soraia Pinheiro Ribeiro

Carolina Zi Wen Gu

Giovani Palmejan Leardini

Bruno de Souza Campos

Giovana de Paschoa Gimenez

Graduados em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: paschoagigi@gmail.com

Sidnei Augusto Mascarenhas

Doutorado e Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. MBA em Marketing pela Universidade de São Paulo. Atualmente é Professor Doutor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br

RESUMO

Com esta pesquisa pretendeu-se compreender como são as práticas de sustentabilidade em um ambiente de serviços de varejo, e para isso, a pesquisa foi realizada em um *shopping center* na cidade de São Paulo. Assim, elaborou-se o problema de pesquisa: Quais as práticas da sustentabilidade aplicada aos serviços de varejo em um *shopping center*? A pesquisa foi de natureza exploratória segundo Cervo e Bervian (2004). O método utilizado foi o qualitativo proposto por Merriam (2002). Para realizar a coleta dos dados, foram aplicadas sete entrevistas, com roteiros semiestruturados (MANZINI, 1990/1991), baseado no referencial teórico. Os resultados mostraram que o *Shopping Center Eldorado* apresenta práticas sustentáveis sob os pontos de vista ambiental, econômico e social.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Serviços; Varejo; *Shopping center*.

SUSTAINABILITY APPLIED TO RETAIL SERVICES: AN EMPIRICAL STUDY IN A SHOPPING CENTER OF SÃO PAULO

ABSTRACT

With this research is pretended to comprehend how sustainable practices are in a retail service environment, and for that, the research was performed on a shopping mall in São Paulo. There, the following research problem was developed: What are the sustainable impacts applied to a shopping mall's retail services? The research procedure was the exploratory one, according to Cervo and Bervian (2004). And the method used was the qualitative research method one by Merriam (2002). To achieve the necessary data, seven interviews were performed, based on four semi-structured scripts according to Manzini (1990/1991), based on the references. The results displayed that the Shopping Center Eldorado presents sustainable practices under the environmental, economic and social points of view.

Keywords: Sustainability; Services; Retail; Shopping mall.

SOSTENIBILIDAD APLICADA A LOS SERVICIOS DE VENDO: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN UN SHOPPING CENTER DE SÃO PAULO

RESUMEN

Con esta investigación se pretendió comprender cómo son las prácticas de sustentabilidad en un ambiente de servicios de mercado, y para eso, la investigación fue realizada en un centro comercial de la ciudad de São Paulo. Así, se elaboró el problema de investigación: ¿Cuáles son las prácticas de sustentabilidad aplicada a los servicios de en un centro comercial? Este estudio fue de naturaleza exploratoria según Cervo y Bervian (2004). El método utilizado fue el cualitativo propuesto por Merriam (2002). Para realizar la recolección de datos, fueron aplicadas siete entrevistas con guías semiestructuradas (MANZINI, 1990/1991), basadas en el referencial teórico. Los resultados mostraron que el Shopping Center Eldorado usa prácticas sustentables bajo los puntos de vista ambiental, económico y social.

Palabras clave: Sustentabilidad; Servicios; Mercado; Centro comercial.

I. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa examinou as teorias sobre sustentabilidade aplicada aos serviços de varejo e seus impactos em um *Shopping Center* de São Paulo. O conceito sobre ser sustentável vai além de simples práticas, envolvendo um fluxo de benefícios para todos os *stakeholders* e *shareholders* do negócio, presumindo que há interesse por parte desses indivíduos, principalmente quando se trata do relacionamento com o cliente e atender às suas necessidades. Visto a crescente evolução do varejo relacionado aos

shopping centers tanto em quantidade quanto em variabilidade dos serviços oferecidos, o faturamento no Brasil mais que dobrou entre os anos de 2006 a 2014, passando de 50 bilhões de reais a 142 bilhões de reais.

O conceito de *triple bottom line* foi desenvolvido com intuito de promover um equilíbrio dos pilares da sustentabilidade, econômico, ambiental e social, assim a economia no que abrange o âmbito mundial. Na aplicação do conceito, estão as organizações que adotam o modelo de administração de serviços como meio de se destacarem no mercado (Albrecht, 2002). A prestação de serviços se diferencia de bens físicos, principalmente por ser um processo e não um produto. Na maioria são atividades produzidas e consumidas ao mesmo tempo e há casos, em que o cliente participa do processo de produção (Grönroos, 2004). Assim sendo, o *shopping center* tem papel importante na evolução do varejo em relação à introdução das atividades focadas em serviços para aumento da competitividade das organizações (Lewison, 1994).

Esta pesquisa pretende contribuir sob os pontos de vistas, acadêmico, empresarial e da sociedade. Do ponto de vista acadêmico, a contribuição desta pesquisa está na conexão das teorias referentes a: sustentabilidade, serviços e varejo. Já no que se refere à perspectiva empresarial, reside na possibilidade de a empresa obter um diferencial no mercado onde está inserida. Com relação ao ponto de vista da sociedade, é de acompanhar os impactos que são causados pela empresa, na medida em que, torna as suas ações sustentáveis, ou não. Assim, o problema de pesquisa foi: Quais as práticas da sustentabilidade aplicada aos serviços de varejo em um *shopping center* de São Paulo? O objetivo central desta pesquisa foi: investigar quais são os impactos da sustentabilidade aplicada aos serviços de varejo de um *shopping* de São Paulo. Para tanto, este artigo está composto por essa introdução, pelo referencial teórico, pela contextualização do ambiente do estudo, pelos procedimentos metodológicos e pelas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Sustentabilidade

O termo sustentabilidade está cada vez mais em evidência, pois se encontra mais presente em debates no meio empresarial (Claro, Claro, & Amâncio, 2008). A definição mais utilizada para o termo sustentabilidade foi sugerida pela Comissão de Brundtland, que considera que “a geração atual deve satisfazer suas necessidades sem prejudicar ou comprometer os recursos para as gerações futuras” (Veiga, 2010, p. 196).

Apesar dessa definição não envolver todos os pilares da sustentabilidade, transmite uma visão a longo prazo dos interesses entre gerações. Posteriormente, iniciou-se o processo de legitimação do conceito: desenvolvimento sustentável, caracterizado como um “consenso político e amplo” para o progresso mundial e da economia (Veiga, 2010). Além da definição de sustentabilidade promovida pela Comissão Brundtland, Bellen (2004) argumenta ainda que há outras inúmeras definições, e por isso, não se sabe exatamente qual a definição exata para tal conceito. Independente de qual seja o resultado dos estudos voltados para a conservação ambiental, sabe-se que

nenhuma conciliação entre os temas que envolvem tal dilema aconteceriam em curto prazo, nem tampouco de forma isolada, ou seja, em lugares e/ou atividades específicas (Veiga, 2010).

No âmbito organizacional, a empresa sustentável busca gerenciar os seus processos como um fluxo de benefícios para todas as partes impactadas pelo seu negócio. Savitz e Weber (2007) propõe ainda que, assim como a maioria das estratégias de gestão de negócios, a sustentabilidade não assegura nenhum tipo de sucesso financeiro, por isso não deve ser feita exclusivamente com a intenção de obter retorno financeiro. Para Claro, Claro e Amâncio (2008), a preocupação dos gestores em informar os funcionários, o mercado consumidor, os concorrentes, às Organizações Não-Governamentais e aos órgãos governamentais sobre o tema sustentabilidade e a sua existência nas organizações está cada vez mais presente nas discussões que buscam vincular as práticas gerenciais a uma prática decorrente da sustentabilidade em *prol* da imagem da empresa, que pode se posicionar de maneira positiva frente à todos os *stakeholders*.

No entanto, Savitz e Weber (2007) ressaltam que a adoção de uma estratégia sustentável está se tornando uma tendência dominante, exigindo comprometimento, recursos e mudança de direção na maioria das vezes, por isso que a verdadeira questão é identificar se a sustentabilidade é uma boa aposta para a empresa e seus gestores, para que se possa implementá-la de maneira correta. Pois se acredita que a sustentabilidade e a lucratividade estão ligadas uma vez que essa tendência serve como guia do modelo de negócios criado ou mesmo reinventados com o objetivo de dirigir a empresa em busca de eficiência e produtividade. Diante da perspectiva de Savitz e Weber (2007), o novo modelo de negócio focado na sustentabilidade pode gerar benefícios intangíveis quando se trata de posicionamento da marca e imagem da empresa, por meio dos novos produtos e serviços e da abertura de mercado.

Inicialmente, a sustentabilidade era tratada como o cumprimento de norma pelas organizações, porém, o tema evoluiu com as mudanças no comportamento dos consumidores, mas no âmbito da economia mundial, de acordo com Savitz e Weber (2007) a sustentabilidade, tornou-se tema recorrente nas reuniões anuais do Fórum Econômico Mundial, em Davos, onde líderes empresariais e políticos refletem sobre os principais desafios para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de práticas sustentáveis em suas empresas. Por isso, a sustentabilidade pode ser uma diretriz utilizada pelos investidores na escolha de qual empresa escolher para seus investimentos. Ambrozini, Noletto e Silva (2010) exploram o conceito de sustentabilidade indo além da longevidade da empresa, mas também analisando ações formuladas que podem ser impactadas pela prática sustentáveis.

Gaziulusoy (2010) entende tal conceito como um sistema de inovação, que é uma preocupação para as empresas e muitas vezes está diretamente ligada às práticas da sustentabilidade. Porém, a inovação - não só tecnológica - mas também, as culturas organizacionais e sociais são consideradas elementos importantes para alcançar a sustentabilidade das organizações. Além disso, não basta apenas considerar estes aspectos, mas também a interligação entre eles. A inovação em nível sistêmico exige que as empresas alinhem processos, produtos, serviços, estratégias, modelos de negócio

e outros com visões voltadas para a sustentabilidade de longo prazo. Há evidências de que este alinhamento seja a principal atividade para se obter êxito (Gaziulusoy, 2010). Contudo, a mudança nos conceitos de sustentabilidade ao redor do mundo influencia diretamente o comportamento das empresas, já que todas estão se deparando com problemas sociais e ambientais, além dos econômicos e por isso, estudam cada vez mais incluir a sustentabilidade na formulação das estratégias que serão adotadas em busca do sucesso (Claro, Claro, & Amâncio, 2008).

2.1.1. Triple Bottom Line (TBL)

Um dos objetivos da sustentabilidade é proporcionar uma relação em que a organização forneça à população um produto que ela demanda de forma a não afetar o equilíbrio do meio ambiente e a violação da qualidade de saúde da população e funcionários (Elkington, 1999). Elkington (2012) também esclarece que a implantação de um modelo fundamentado no desenvolvimento sustentável não seria uma tarefa fácil, pelo simples fato de pensarem estar inserindo uma ideia mascarada em um mercado completamente sólido e formado.

Mas o conceito teve sua introdução sutil nos anos 90, quando o Conselho Internacional para o Desenvolvimento Sustentável lançou a ideia de “ecoeficiência”, onde provocou para as empresas, a ideia de geração de capital financeiro com responsabilidades ambientais e justiça social. A ideia inicial lançada na Eco’92 era um “esverdeamento”, onde houvesse equilíbrio dos pilares, mas em 1997, descobriram que o objetivo era tornar, em âmbito mundial, a economia sustentável globalmente por tempo indeterminado, que gerou desconforto para algumas empresas que sabiam que isso refletiria seus ganhos financeiros. Segundo Elkington (1999), Barbieri e Cajazeira (2009) e Sherman (2012) se referem a “*Bottom Line*” como o mesmo usado em contabilidade, a linha final da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), que por sua vez, possui uma estrutura completamente linear, o que não é o caso do TBL, que analisa não somente números, mas também impactos e resultados qualitativos. Então um modelo alternativo deveria, supostamente, ser criado para mensurar todas as dimensões de forma linear e contabilizar esses efeitos quantitativos e qualitativos em um sistema único linear. Gaziulusoy (2010) afirma existir dois tipos de sustentabilidade: a fraca e forte.

A sustentabilidade fraca é definida simplesmente pela compensação de recursos e efeitos dentro dos pilares, sendo assim, as organizações podem danificar ou usar da natureza ou sociedade, só se forem capazes de compensar as perdas gerando valores a comunidade. Assim, considerando o TBL como métrica única, compensando um pilar com o outro. Já a sustentabilidade forte é baseada na contrariedade da fraca, onde releva que os recursos de um pilar não são substituíveis por algum dos outros dois pilares, com isso, todos os recursos e efeitos são considerados importantes e essenciais para o negócio, não podendo ser substituído por outro. Gaziulusoy (2010) explica que há uma interconectividade de ações e efeitos muito mais presente e firmada na visão de sustentabilidade forte, analisando todas as inter-relações dos pilares em uma visão tanto macro e micro, podendo ser melhores administradas para gerar valor. Sherman (2012) segue a mesma linha de raciocínio de Elkington (1999; 2012) ao explorar o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), onde o *Triple P* (*People, Planet and Profit*), propõem que as

performances das três dimensões são contabilizadas separadamente, ou seja, analisa os “lucros e *déficits*” de cada dimensão e chega a um resultado diferente dos resultados financeiros. Os resultados sociais e ambientais, muitas das vezes são imensuráveis em números, ou seja, resultados qualitativos. Foram desenvolvidas teorias de contabilidade paralela para mensurar as dimensões social e ambiental para que todas as dimensões se enquadrem em uma só “*Bottom Line*”, atribuindo um valor econômico para os efeitos causados pela organização socialmente e ambientalmente.

Dimensão Econômica

O crescimento econômico e prosperidade financeira são os objetivos principais de qualquer empresa ou organizações ativas no mercado, com exceções de Organizações Não Governamentais (ONGs). Como todas as organizações que buscam um melhor desempenho financeiro para si e seus *stakeholders*, as organizações que se propõem a se desenvolver sustentavelmente não podem deixar de lado a corrida competitiva para se manter e crescer no mercado, porém, deve-se considerar os custos de reestruturação e mudanças, e o controle de ações sobre os outros pilares, mas sempre com o objetivo de equilibrar os 3Ps (*People, Planet and Profit*) e atingir as metas no âmbito econômico da empresa (Elkington, 2012). A preocupação e a consideração com os efeitos que afetam o meio ambiente e a sociedade não iriam eximir as organizações de conquistarem uma posição competitiva e ganhos financeiros no novo cenário, mas se usados de forma bem planejada poderiam gerar diferenciais e ainda mais retorno. Dentro da dimensão econômica pode-se considerar os ativos, ativos imóveis, custos, receita, capital humano, ações em mercados financeiros (Barbieri & Cajazeira, 2009; Elkington, 1999; 2012). Algumas organizações também podem se basear em apenas dois pilares como é o caso de uma empresa ecoeficiente, que tem como base o equilíbrio das agendas econômica e ambiental (Barbieri & Cajazeira, 2009; Elkington, 2012).

Dimensão Social

Segundo Elkington (1994) e Gaziulusoy (2010) o pilar social é de fundamental importância para o desenvolvimento sustentável. Elkington (1999) completa afirmando que a dimensão social é indispensável para a perfeita contabilidade do TBL e o perfeito equilíbrio do tripé sustentável. Sem o capital humano ou o capital social não haveria um agente integrador que capaz de gerir qualquer tipo de negócio sendo ele sustentável ou não. Pode ser considerado capital humano ou social, a educação, proteção, segurança e equidade de oportunidades entre outros “benefícios” ou direitos que devem ser concedidos para todo o sistema social (Gaziulusoy, 2010). Elkington (2012) considera como capital humano os efeitos gerados pelas organizações contra a sociedade, podendo ser relacionados à saúde, ao treinamento e aprimoramento de habilidades, ao “crescimento” educacional e potencial de geração de riquezas e empregos e a segurança social, dentro disso, de suas propriedades e emprego, para a sociedade tanto organizacional quanto a afetada pelo negócio. Para Barbieri e Cajazeira (2009), este deve ser gerido de forma eficiente, assim como o ambiental, para que não gere problemas para gerações futuras impossibilitando uma equidade entre gerações.

Outro modelo de organização não baseado no modelo TBL, é o de ética empresarial, criado por Elkington (2012), o qual analisa uma agenda que se baseia na inter-relação entre a dimensão social e econômica, que gera, por meio da tensão das

duas, a chamada ética empresarial, ou seja, o bom envolvimento entre os pilares, buscando o lucro de forma a gerar benefícios e resultados à sociedade. Para que a empresa consiga manter sua ética empresarial ela não pode desequilibrar nenhum dos dois pilares.

Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental tem basicamente como objetivo a preservação da ecosfera, mitigação de efeitos contra a natureza e melhor gerenciamento de seus recursos. A contabilidade do capital natural é totalmente diferente em complexidade comparada a do capital econômico, por não ser simplesmente, para Elkington (2012), o cálculo de quantos recursos foram extraídos da natureza, mas sim o uso de insumos naturais, em geral, no seu processo, pois se deve considerar o quanto esse processo ou produto utiliza significativamente os recursos naturais para todo o ecossistema. O capital natural pode conter recursos caracterizados como retornáveis e não retornáveis, onde estes recursos retornáveis ou recuperáveis são aqueles que quando utilizados ou retirados da natureza podem ser retornados à natureza reestruturando a ecosfera sem prejudicá-la. Já os recursos não retornáveis são aqueles que não podem ser reciclados para reuso ou devolvidos a natureza. Assim, pode-se identificar outro tipo de organização que não se baseia no modelo TBL, pois só leva em consideração a agenda ambiental e social visando a chamada agenda intergerações, que se preocupa basicamente com o equilíbrio dos recursos no decorrer das gerações.

2.1.2. Sustentabilidade Organizacional

Seguindo a linha de raciocínio da análise sustentável dentro dos tipos de negócio, a rede de varejo é um negócio de possível análise por seus efeitos à sustentabilidade serem visíveis e possivelmente controlados, porém contém uma cadeia de suprimentos. Os principais fatores explorados pela sustentabilidade dentro de uma cadeia de valores de uma rede varejista são os impactos do fluxo de materiais dentro da cadeia, tanto produtos acabados quanto matérias-primas e produtos inacabados, e a consideração do ciclo de vida de produtos para os pilares da sustentabilidade (Doak, 2009).

2.2. Serviços

Desde a década de 1980 nota-se um aumento no número de empresas que vem adotando a administração de serviços como elemento base de competição nesse mercado. Normann (1993) entende que as nações mais desenvolvidas são justamente as que mais enfrentam mudanças na estrutura básica de suas atividades voltando-se a prestação de serviços. Esse olhar voltado cada vez mais para o setor de serviços deve-se ao seu forte impacto econômico, no entanto, é notável a partir da leitura de pesquisas feitas com clientes, que a qualidade em geral não satisfaz os consumidores, o que gera alto “custo de oportunidade” devido as vendas perdidas e que poderiam ser revertidas em vendas conquistadas, pois em diversos setores de atividades existe espaço para as empresas alcançarem maior participação de mercado e volume de vendas desde que prestem serviços com excelência (Albrecht, 2002). Ao adquirir um serviço, o consumidor está interessando na compra do pacote de benefícios oferecidos (Bateson & Hoffman, 2003). A valoração dos serviços quanto as suas contribuições para o bem-estar humano

tornam-se um tema cada vez mais presente nas discussões sobre preservação e conservação ambiental (Tôsto, 2010).

2.2.1. Conceito de serviços

A definição do que são serviços não é tão simples como descrever um produto físico, seus atributos e funções. No entanto, pode-se dizer que o serviço em oferta é aquele que gera benefícios ao cliente dentro de um sistema de serviços, ou seja, usa-se um bem físico como metáfora, mas com enfoque claro no que será oferecido em conjunto e no resultado da prestação do serviço, preocupando-se com todos os pontos de contato com o cliente (Normann, 1993). Segundo Grönroos (2004) serviços podem ser trocados, no entanto, são processos ou atividades de natureza intangível em que, na maioria das vezes, envolve interações de algum tipo com o provedor do serviço, porém há situações em que, como indivíduo, o cliente não experimenta essa interação. Esse processo e o modo como ele ocorre pode ser extremamente crítico para a maneira como o cliente percebe o serviço. Conforme Grönroos (2004), podem-se identificar três características em especial na maioria dos serviços: que i) os serviços são processos, ou seja, não se trata de um bem material, mas de uma atividade ou mais. Além disso, que ii) costumam ser produzidos e consumidos ao mesmo tempo e ainda que, geralmente, iii) o cliente também participa do processo de produção acompanhando como ele funciona. Os serviços são intangíveis, heterogêneos, não podem ser estocados, não há transferência de propriedade, os processos de produção, distribuição e consumo são simultâneos e o valor central é produzido nas interações entre prestador e cliente (Grönroos, 2004). Há, por outro lado, autores que defendem outra forma de caracterizar os serviços. Para Meirelles (2006) existem três grandes características centrais sendo elas, que i) o serviço funciona como um fluxo, onde o processo se inicia com a demanda do usuário, havendo um fluxo de trabalho contínuo e simultâneo a entrega ao cliente, resultando na impossibilidade de estocagem, mensurabilidade e tangibilidade; ii) a variedade das técnicas utilizadas para a prestação dos serviços, ou seja, é específico para cada processo, o que leva a ter custos, demanda e, por fim, lucros em escalas diferentes entre os diversos tipos de serviço, e iii) a necessidade intensiva de recursos humanos é a terceira característica, pois por mais que se invista em tecnologia e se incorpore máquinas e equipamentos na prestação de serviços, é o fator humano que prevalece, que depende da interatividade, e faz contato essencial com os clientes, por isso, os serviços possuem também o caráter de serem intensivos em informação.

2.2.2. Classificação de serviços

Os serviços podem ser categorizados em serviços intermediários e serviços finais. Os serviços intermediários, que também podem ser chamados de serviços produtivos, são aqueles ligados à fase de desenvolvimento dos processos de produção industriais e de empresas, enquanto os serviços finais, ou também denominados de serviços de consumo são aqueles destinados ao uso individual ou coletivo, desde serviços domésticos, de lazer e entretenimento até os voltados a segurança, a saúde e a educação social (Meirelles, 2006). O *shopping center*, por exemplo, estaria inserido na classificação de loja de serviços, além disso, justifica-se tal classificação, pois possui um nível médio de tempo de contato com o cliente, customização e discrição, possui foco tanto em pessoas quanto em equipamentos, é orientado tanto para serviços de linha de frente quanto de apoio, ou seja, *front office* e *back office*, e por fim, é orientado tanto para produtos

quanto para processos. Nesse sentido, esta pesquisa é direcionada ao estudo dos serviços encontrados no *shopping center*. Além disso, pode-se dizer ainda que os serviços são meios usados para auxiliar o varejista a criar diferenciação em suas ofertas para conquistar mais vendas e manter sua segmentação bem definida no mercado (Rachman, 1973). Os administradores dos *shopping centers* podem perceber a importância do serviço ao cliente nesse contexto, devido ao fato da crescente concorrência pelo consumidor que, por sua vez, se torna a cada dia mais exigente (McCloud, 1990).

Varejo

É perceptível a relevância do varejo no contexto mercadológico econômico mundial, tendo em vista as mudanças que estão ocorrendo. O número de famílias onde duas pessoas são responsáveis pela renda está aumentando, devido tal fato o varejo vem desenvolvendo meios para atendê-los o mais rápido possível (Levy & Weits, 2000). Nesse ambiente dinâmico alguns empresários lançam novas companhias e novos conceitos para reestruturar e personalizar todo um modelo, já ultrapassado, de organizações retalhistas. Dada a evolução do mercado graças às novas exigências do consumidor, há relevância em acrescentar a variável ambiental, a alterar estruturas, responsabilidades e práticas administrativas para alcançar as expectativas e objetivos previamente estabelecidos (Jabbour & Jabbour, 2009).

2.2.3. Conceito de varejo e varejista

Entende-se como varejista a entidade que vende produtos ou serviços retalhados com o objetivo de compreender e atender a necessidade do consumidor final. Classicamente em uma cadeia de distribuição o varejista é o ponto que liga o fabricante ao cliente, porém muitas vezes atacadistas e varejistas podem efetuar a mesma função, quando varejistas vendem para os consumidores e atacadista quando vendem para os negociantes (Levy & Weits, 2000). Autores como Parente (2000) e Mattar (2011) argumentam que, compreende-se por varejo, todas as atividades que fazem parte do processo de venda e que adiciona valor a produtos e serviços para atender uma necessidade específica do consumidor final, seja para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Na cadeia de suprimentos típica, o papel do varejista está diretamente ligado ao produto acabado, entretanto também participa do processo logístico fundamental focado em satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, alvos principais de toda cadeia de suprimentos. Está presente no fluxo do dinheiro e no fluxo de informações devido ao contato direto com o consumidor, e no fluxo de materiais. O fluxo de informações é importante nesse processo, pois atua nos dois sentidos, começando pelo consumidor final, que pode trazer dados sobre preferências, demandas, perfil socioeconômico e mudanças de hábitos, até os fornecedores de componentes ou de matéria prima, fundamental para o acompanhamento das mudanças que podem ocorrer no mercado (NOVAES, 2007).

2.2.4. Tipos de varejo

Mattar (2011) sinaliza a possibilidade de existir diversas formas de definir as espécies de varejo, usando diferentes critérios, seja pela mercadoria comercializada, tamanho do negócio, características da organização ou canal vendido. Essas formas são encontradas em Parente (2000) massificação e especialização; Mattar (2011) lojas de

departamento completas, lojas especializadas, lojas em cadeia e Supermercados; Las Casas (2000) lojas independentes e cooperativas e *Shopping centers* em Novaes (2007); Mattar (2011); ABRASCE (2015).

Dessa forma, *Shopping centers* são espaços planejados para centralizarem as lojas especializadas e assim, facilitar o acesso. Agregaram também outros serviços como, cinema, restaurantes e bares, bancos, atividades de diversão para crianças, salões de beleza e estética. Por estarem em contínua modificação, a nomenclatura divide-se em dois grandes segmentos: *Strip Center* (espaço no qual caracteriza-se diversas lojas adjacentes ao longo de uma rua ou estrada de grande fluxo) e *Shopping Malls* (estabelecimento geralmente mais estruturado que os *strip centers*, oferecendo mais atividades de pedestres, podendo ser abertos ou encobertos). Não há um padrão de nomenclaturas oficiais a serem usadas tanto academicamente quanto ao varejo aplicado, a denominação atualiza-se de acordo com a evolução do mercado.

3. CONTEXTUALIZAÇÕES DO AMBIENTE

Inicialmente o *shopping* era concebido apenas como centro comercial, entretanto, com a evolução do setor novas funções e serviços foram adicionados ao *mix* de estabelecimentos. Para a Associação Brasileira de *Shopping Centers*, a receita dos shoppings tem participação de 20% no varejo nacional e 2% no produto interno bruto brasileiro. Baseado em novas necessidades tanto do mercado quanto da sociedade, o setor exige uma revisão contínua dos processos em busca de maior eficiência e menor impacto ambiental. Ao estruturar-se nessas premissas surge o conceito de construções sustentáveis (Castello *et al.*, 2015). Coligado com a evolução tecnológica, já pode ser visualizado um engajamento do setor nas construções de novos empreendimentos seguindo os conceitos sustentáveis. As iniciativas associadas com a ideia de construções sustentáveis são fatores a serem considerados na gestão eficiente e eficaz de um *shopping* (Castello *et al.*, 2015).

3.1. A empresa - *Shopping Center Eldorado*

O *Shopping Center Eldorado* foi o terceiro de São Paulo, inaugurado em setembro de 1981, é administrado por uma empresa privada do ramo de administração de *shopping centers*. Atualmente conta com alamedas de serviços com cerca de 40 opções para o consumidor. No âmbito do lazer e esporte, desde 1993 investe em novas operações, com o espaço cultural e a academia. Em um terreno total de 70.726 metros quadrados, o estacionamento comporta 3500 vagas e oferece serviço de manobrista gratuito, para portadores de deficiência física. Entre as opções de entretenimento, além do cinema e do teatro, tem boliche, jogos eletrônicos e parques internos (ABRASCE, 2015; *SHOPPING ELDORADO*, 2015). Inaugurada em 1992, a praça de alimentação foi a primeira a ser inaugurada em *shoppings*, contando com grandes redes de *fast food* e restaurantes de renome, e um Terraço *Goumert* (*SHOPPING ELDORADO*, 2015).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Cervo (2004) define os estudos exploratórios, como este, como um passo inicial para o processo de pesquisa. O método utilizado foi o qualitativo. De acordo com Merriam (2002) as pesquisas qualitativas estão interessadas em entender as interpretações de um determinado contexto em particular, observando a interação dos indivíduos e suas experiências.

Para coleta dos dados foi utilizado o roteiro semiestruturado para as entrevistas que foi construído a partir do referencial teórico. As entrevistas foram gravadas e transcritas (Graham, 2009) para as análises e interpretações dos dados. Para as entrevistas foram selecionados informantes-chave, relacionados na Tabela 1, de acordo com Yin (2015). Ressaltamos que os nomes dos entrevistados não foram apresentados por conta do sigilo.

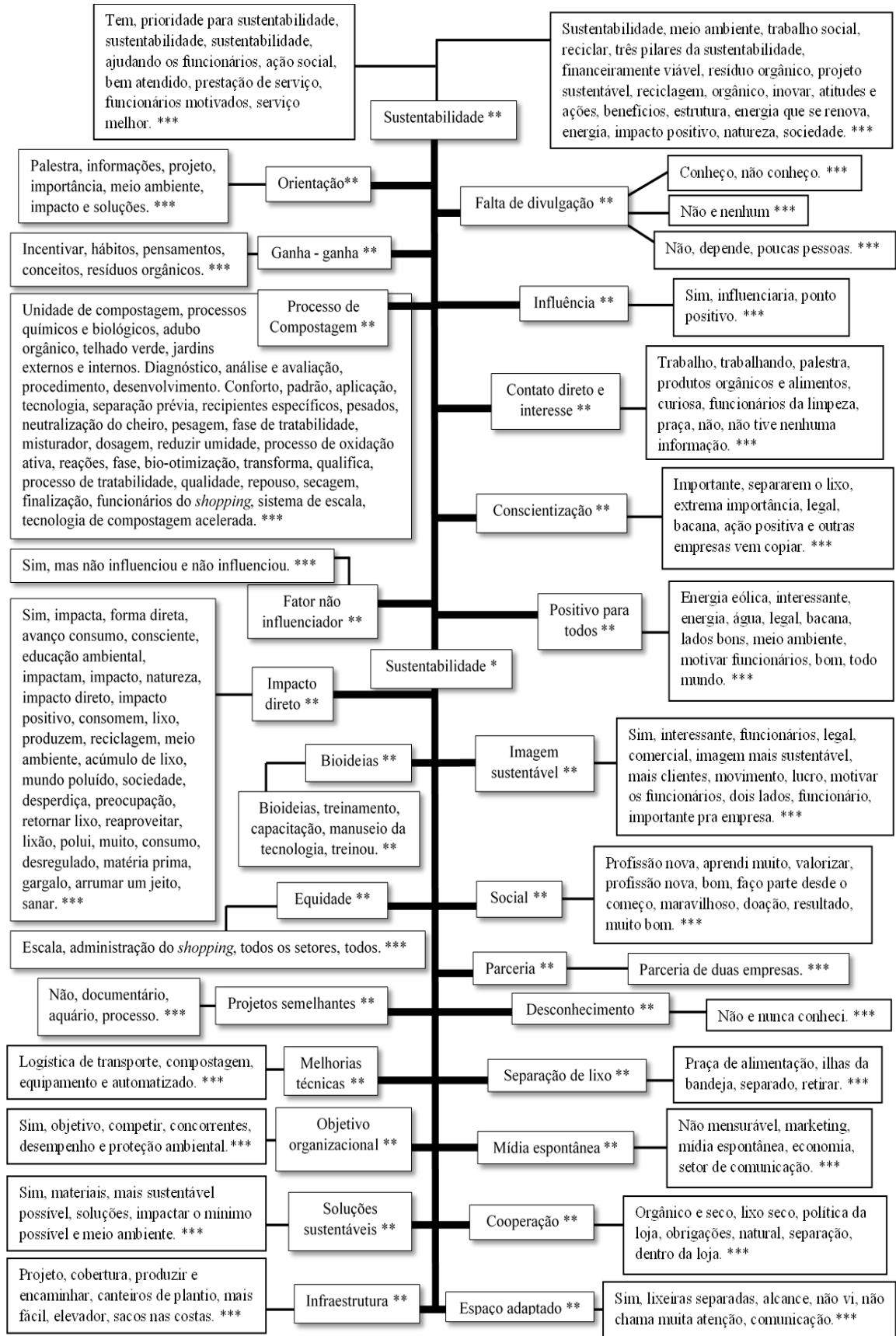
Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Gerente do projeto					
Entrevistados	Cargo	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo Empresa
1	Gerente Bioideias	27	Fem.	Superior completo	10 meses
Funcionários do <i>Shopping</i>					
2	Aux. de compostagem	32	Masc.	2º grau completo	3 anos
3	Aux. de compostagem	26	Masc.	Fundamental completo	3 anos e 6 meses
Gerentes das lojas					
4	Gerente de loja	20	Fem.	Superior cursando	1 ano
5	Gerente de loja	28	Fem.	Superior completo	2 anos
Clientes					
6	Cliente	26	Masc.	Superior completo	n/a
7	Cliente	28	Masc.	Superior completo	n/a

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para as análises e interpretações dos dados foi utilizado a abordagem de Flores (1994). As diversas interpretações iniciais de uma análise da categoria qualitativa começam no momento em que os dados estão sendo reconhecidos, muitas vezes a transparecer uma perspectiva errônea traduzindo-se em uma ideia global. Segundo Flores (1994) o método de redução dos dados qualitativos em duas partes: segmentação e categorização. A segmentação parte do princípio de dividir em unidades, o conteúdo a partir das partes que possuem ideias semelhantes. Enquanto a categorização tem por objetivo identificar as partes do texto com temas que as descrevam ou lhes interpretem e as diferencie a partir de uma codificação para separá-las. Contudo, implica no agrupamento conceitual das unidades a partir da relação entre os temas, resultando nas metacategorias, resultando em um sistema de categorias, conforme demonstrada na Figura 1. (Observar a legenda.)



Legenda: Retângulo central (*) núcleo do sistema.
Retângulos (**) metacategorias. Retângulos (***) categorias.

Figura 1 - Sistema de categorias e metacategorias da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

A fim de proporcionar uma melhor análise das metacategorias, foram detalhadas e analisadas cada categoria componente da metacategoria, como apresentadas a seguir.

5.1.1. Sustentabilidade

De acordo com essa metacategoria analisou-se a interpretação dos entrevistados sobre o conceito de sustentabilidade. Pôde-se perceber que os entrevistados conheciam o conceito de sustentabilidade por completo abordando as três dimensões do *Triple Bottom Line* defendida por Elkington (2012), sendo elas, ambiental, social e econômica, conforme citado pelo entrevistado 1 “[...]equilibrar o meio ambiente com os trabalhos sociais de uma forma financeiramente viável”. Ainda dentro da metacategoria **sustentabilidade** foi identificado que as práticas prestadas pelo *Shopping* com relação ao projeto verde têm importância para os clientes. De acordo com Levy e Weits (2000), a principal tarefa do varejista é trabalhar em função de aumentar o valor percebido do produto e serviço ofertado. Essa questão foi citada pelo entrevistado 7 “*eu vim aqui pra ser bem atendido, né? É a prestação de serviço que o shopping me presta. Funcionários motivados com certeza vou ter um serviço melhor*”.

5.1.2. Falta de divulgação

Nessa metacategoria, foi analisado o conhecimento dos entrevistados sobre o projeto e de que forma ele poderia ter impactado a percepção dos clientes em relação à imagem do *shopping*. Os gerentes das lojas foram questionados se foram informados formalmente pela administração do *shopping* da existência do projeto e os mesmos responderam que não conheciam. Ainda a respeito da metacategoria **falta de divulgação**, os gerentes das lojas informaram que não acreditam que o projeto impacta as suas vendas da forma como é divulgado, conforme afirmou o entrevistado 4 “*Acredito que não porque não é muito divulgado o projeto*”. O entrevistado 5 revelou que “[...] não, caso isso fosse mostrado pros clientes que vêm ao shopping, até poderia fazer alguma diferença”. Assim, pôde-se confirmar a teoria de Savitz e Weber (2007), que propõe que a sustentabilidade não assegura nenhum tipo de sucesso financeiro. O entrevistado 4 afirmou não acreditar que o projeto poderia ser fator influenciador na escolha dos seus clientes a frequentarem o *shopping*, enquanto o entrevistado 5 discordou, afirmando que seria relativo. O entrevistado 4 revelou “*Hm... acredito que não*” e o entrevistado 5 “*Depende, muito. Eu.. (pausa), por exemplo, tenho alguns amigos super naturalistas que levam muito essas coisas em consideração...[...] mas acho que são poucas pessoas [...]*”, o que confirma a teoria de Claro, Claro e Amâncio (2008), que defende que a existência da sustentabilidade nas organizações está cada vez mais presente. Os clientes foram questionados se alguma vez já haviam comentado com mais pessoas sobre esse projeto e, em resposta, disseram que não, pois não tinham conhecimento do projeto, mas que após a entrevista iriam mencionar, conforme o entrevistado 7 “*Não [...] porque eu não tava sabendo, mas agora com certeza irei mencionar*”. Essa atitude foi prevista por Batison e Hoffman (2003), que afirmam que os clientes têm o costume de compartilhar suas experiências com pessoas ao seu redor.

5.1.3. Influência

Procurou-se identificar com a metacategoria **influência** se o projeto influenciaria na escolha dos clientes de frequentar mais o *Shopping*. A resposta obtida foi que influenciaria conforme trecho do entrevistado 7 “*É um ponto positivo, eu não iria em um lugar que só faz mal ao meio ambiente, jamais*”. Essas respostas confirmam novamente a teoria Claro, Claro e Amâncio (2008).

5.1.4. Fator não influenciador

Com essa metacategoria buscou-se identificar se os gerentes das lojas já sabiam da existência do projeto Telhado Verde antes de trabalhar no *shopping* e se isso influencia na sua escolha de trabalhar nesse espaço. As categorias são: Sim, mas não influenciou e não influenciou. As respostas obtidas permitiram a conclusão de que não influenciaria, conforme entrevistado 4 “*Já sabia sim [...] mas não influenciou não*”.

5.1.5. Contato direto e interesse

Por meio dessa metacategoria analisou-se como os entrevistados ficaram sabendo do projeto ou não. Os entrevistados 2 e 3 afirmaram que foi pelo contato direto, trabalhando no projeto, o entrevistado 4 ficou sabendo por meio de uma palestra externa não oferecida pelo *shopping*, o entrevistado 5 afirmou que foi por curiosidade, conversando com os funcionários de limpeza na praça de alimentação e os entrevistados 6 e 7 não conheciam o projeto pois não tiveram nenhuma informação “*Cara eu não tive nenhuma informação [...] as vezes que eu frequentei o shopping eu não vi nada informando sobre isso*”.

5.1.6. Conscientização

Foi analisada a opinião dos funcionários do *shopping* e dos lojistas em relação a divulgação da existência do projeto para os clientes na metacategoria **conscientização**. Conforme entrevistado 6 “*Acho de extrema importância, e ainda mais pra quem vem de fora. Quem vem de fora preza muito por isso, eu acho legal*”, relacionado à teoria de Savitz e Weber (2007), que propõe a idéia de um novo modelo de negócio focado na sustentabilidade pode gerar benefícios intangíveis quanto ao posicionamento da marca e imagem da empresa.

5.1.7. Positivo para todos

Buscou-se com **positivo para todos** identificar a opinião dos clientes sobre o conceito de sustentabilidade aplicado ao *shopping*. Foi possível verificar que os clientes acham positiva a atitude do *shopping*, que mais uma vez remete a teoria de Savitz e Weber (2007).

5.1.8. Imagem sustentável

Essa metacategoria analisou se há algum impacto na percepção dos clientes em relação ao *shopping* e aos lojistas que eventualmente colaboram com o projeto. Conforme comentado pelo entrevistado 6: “*Ah, se eu acho que tem impacto. Sim, sim, sim, acho que o impacto é interessante, ainda mais sabendo que eles utilizam pros funcionários, né. É mais legal ainda. De um ponto de vista comercial também fica legal, porque o Shopping passa uma imagem mais sustentável pro pessoal e acaba trazendo*”.

mais clientes pro shopping, colaborando com o movimento e os lojistas vão ter lucro com isso também”.

5.1.9. Social

Já na essa metacategoria analisou se os funcionários do *shopping* conheciam os benefícios do projeto e sua opinião sobre os benefícios. Foi possível perceber que todos conheciam os benefícios oferecidos pelo projeto e achavam muito bom, inclusive mencionaram que seria interessante destinar parte dos recursos obtidos da colheita na horta para doação às instituições de caridade, conforme relatado pelo entrevistado 3 *“Então para mim é maravilhoso. Imagina para quem está recebendo né ... A minha vontade se eu pudesse era instituição de caridade. Cada colheita eu escolheria uma e faria uma doação”*. Elkington (1999), defende que sem o capital humano e o capital social não haveria um agente integrador que pudesse ser capaz de gerir qualquer tipo de negócio sendo ele sustentável ou não. Complementado ainda pela teoria de Gaziulusoy (2010), que considera que o capital humano pode englobar todos os efeitos relacionados ao retorno positivo ou negativo para a sociedade.

5.1.10. Desconhecimento

Na metacategoria **desconhecimento** buscou-se identificar se os funcionários do *shopping* já sabiam da existência do projeto Telhado Verde antes de trabalhar no *Shopping* e se isso influencia na sua escolha de trabalhar nesse espaço. As respostas obtidas foram negativas. Foi questionado ao gerente do projeto (entrevistado 1) se existem outras práticas ambientais no *shopping* e a resposta foi *“Não conheço mais nenhum trabalho nesta área”*. A partir da resposta pôde-se apontar que o projeto Telhado Verde é uma atividade isolada e não caracteriza o *shopping* como organização sustentável, de acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), que afirmam que as empresas são consideradas sustentáveis após a prática de um conjunto de atitudes sustentáveis efetivas e passadas e não apenas uma atividade isolada.

5.1.11. Processo de compostagem

A metacategoria **processo de compostagem** analisou o que se faz com o lixo produzido no *shopping*, como é feito o processo, quais recursos renováveis utilizados pela empresa no Telhado Verde e se há investimentos em tecnologias limpas. As respostas obtidas foram concedidas pelo entrevistado 1. Referente ao lixo foi informado: *“Todo o resíduo orgânico há 3 anos é direcionado para uma unidade de compostagem compacta localizada dentro do próprio shopping, este passa por processos químicos e biológicos até ser transformado em um adubo orgânico e abastecer o Telhado Verde do shopping, os jardins paisagísticos externos e internos”*. Referente ao processo de compostagem foi dito *“Somente na tecnologia de compostagem acelerada”*. Esse processo que serve de base para o projeto Gaziulusoy (2010), afirma que as organizações podem danificar ou usar da natureza ou sociedade se forem capazes de compensar as perdas gerando valores à comunidade.

5.1.12. Separação de lixo

Por meio da metacategoria **separação de lixo** foi possível analisar em relação ao lixo que é levado para a compostagem, como é feita separação dos materiais e se itens

que podem ser reciclados são separados e limpos. Foi mencionado pelo entrevistado 1 que: *“Na praça de alimentação foram instaladas ilhas da bandeja, tudo que chega é separado por um funcionário em dois lixos, marrom para resíduos orgânicos e qualquer outra cor para reciclados. Em uma instalação no subsolo todo o material possivelmente reciclável vai ser destinada para caçamba onde a cooperativa irá retirar”*.

5.1.13. Mídia espontânea

Já a metacategoria **mídia espontânea** buscou identificar se o projeto está cooperando com relação às questões econômicas do *shopping*. De acordo com o entrevistado 1 *“Não é possível mensurar o preço economizado com a retirada de lixo para aterros pela empresa Bioideias. Em relação a área de marketing é possível dizer que o projeto gerou muita mídia espontânea o que traz uma economia no setor interno de comunicação e marketing”*. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009) e Elkington (2012), é possível obter ganhos. Quando questionado se existem dados mensuráveis em relação aos avanços do projeto, o gerente afirmou que *“A mídia espontânea gerada pelo resultado do Telhado Verde é um grande motivador e incentivador do projeto”*.

5.1.14. Ganha-ganha

Na busca de analisar qual o impacto do projeto Telhado Verde em relação às compras de alimentos no seu orçamento do mês dos funcionários do *shopping* usou-se a metacategoria **ganha-ganha**. Foi mencionado que gera economia no orçamento, conforme dito pelo entrevistado 3 *“Ajuda muito porque eu economizo muito”* e ainda impacta indiretamente pessoas próximas aos funcionários, conforme entrevistado 2 *“[...]Ajuda muito. Não só eu, mas os vizinhos também, porque eu já levo e a alegria da vila está sendo o dia de sábado quando eu chego com um saco de alface. Todo mundo sai ganhando”*, o que reforça a visão de Gaziulusoy (2010) que defende que o pilar social é necessário para manter a equidade e a sobrevivência das futuras gerações. Ainda relacionado a metacategoria **ganha-ganha** foi possível analisar se a empresa atua como agente de mudanças sociais e, de acordo com revelou o entrevistado 1, existe uma tentativa por parte dos envolvidos no projeto: *“Buscamos com o nosso trabalho incentivar o máximo de pessoas ao nosso redor, e relacionados com a tecnologia. Mudando seus hábitos, pensamentos e conceitos sobre os resíduos orgânicos”*.

5.1.15. Cooperação

Por meio da metacategoria **cooperação** foi analisada se os lojistas reciclam ou cooperam de alguma forma com a sustentabilidade. No entanto, outros lojistas mencionaram que fazem apenas a separação dos resíduos recicláveis e que existem políticas próprias de cada estabelecimento para efetuar essa separação, conforme mencionado pelo entrevistado 5 *“[...] a própria política da nossa loja já vem com obrigações de sermos natural e tudo mais [...] Nós mesmos já fazemos a separação do lixo dentro da loja”*. Essas observações remetem a visão de Veiga (2010), que defende a preocupação com as gerações futuras, onde a geração atual deve satisfazer suas necessidades sem prejudicar ou comprometer os recursos naturais. Assim, Tôsto (2010), afirma que é notável a valoração dos serviços quanto as suas contribuições para o bem-estar humano.

5.1.16. Espaço adaptado

Essa metacategoria buscou-se identificar se existe um espaço reservado para a reciclagem e se entrevistados o utilizam. Os funcionários e lojistas do *shopping* disseram que sim. No entanto, os clientes disseram que não, porque não identificaram a existência do espaço em todo o perímetro do *shopping*. Conforme mencionado pelo entrevistado 4 “*Tem lugares que tem lixeiras separadas, porém tem outros que não*”.

5.1.17. Infraestrutura

Buscou-se descobrir a presença de sugestões para melhoria do projeto Telhado Verde com a metacategoria **infraestrutura**. Segundo os entrevistados 2 e 3 que fazem parte do projeto, explanaram algumas sugestões de melhorias como “*um elevador para não ter que subir todos esses sacos nas costas*”. E a mudança do local do processo de compostagem, por ser muito longe do Telhado Verde. Complementando o entendimento de Gaziulusoy (2010), tanto a melhoria quanto a inovação em níveis sistêmicos exigem que as organizações alinhem seus processos, produtos e serviços, para uma visão voltada para longo prazo, ou seja, reformular seu planejamento para alcançar resultados futuros.

5.1.18. Soluções Sustentáveis

Para a metacategoria **soluções sustentáveis** foi proposto verificar se o *shopping* utiliza medidas preventivas para diminuição de custos. Conforme declaração do entrevistado 1 “*Sim, buscamos sempre comprar materiais e fornecer os materiais de forma mais sustentável possível, assim como nossas soluções buscamos impactar o mínimo possível o meio ambiente*”. Em paralelo com Savitz e Weber (2007), o envolvimento das empresas com questões socioambientais, proporcionam oportunidades como redução de custos de um modo geral.

5.1.19. Objetivo Organizacional

Com a identificação da metacategoria **objetivo organizacional** foi explorado compreender se o *shopping* busca crescimento econômico e proteção ambiental simultaneamente. Baseado no depoimento do entrevistado 1 “*Sim este é o nosso objetivo [...] Buscando o melhor desempenho com proteção ambiental*”. Conforme Barbieri e Cajazeira (2009) e Elkington (2012), o *shopping* pode ser considerado também uma organização Eco eficiente.

5.1.20. Melhorias Técnicas

A metacategoria **melhorias técnicas** investigou a existência de planos de melhorias para o projeto. Conforme relatado pelo entrevistado 1 há oportunidades de melhoria no projeto de forma a torna-lo mais eficiente. De acordo com Bateson e Hoffman (2003), para sanar falhas no processo e eventos insatisfatórios é importante que a empresa monte uma estratégia de recuperação da qualidade do serviço.

5.1.21. Parcerias

Esta metacategoria serviu para entender o que motivou o *shopping* a realizar ações sustentáveis. Com isso, pôde-se descobrir por meio do entrevistado 1 que a ação do Telhado Verde foi motivada por conta de uma parceria entre o *shopping* e a Bioideias. Segundo Gaziulusoy (2010) e Doak (2009), entendem que é relevante para um

shopping que trabalha com diversos tipos de parceiros na cadeia a presença de ações sustentáveis em suas operações.

5.1.22. Projetos Semelhantes

Como a própria metacategoria **projetos semelhantes** já sugere, pretendeu-se descobrir se há projetos semelhantes em outros prestadores de serviço ou varejistas na opinião dos clientes. Conforme trecho do entrevistado 6 *“eu não conheço, mas eu assisti um documentário esses dias de um aquário que eles fizeram esse processo”*, e o entrevistado 7 *“Não”*. Assim, deduziu-se que não há o conhecimento da existência de projetos análogos em concorrentes diretos e indiretos, apenas projetos semelhantes em outros setores. Ainda na metacategoria **projetos semelhantes**, foi questionado ao gerente do projeto se a empresa criou ou implementou algo que mudasse o comportamento dos concorrentes, no entanto, a resposta obtida pelo entrevistado 1 foi que *“Sim, o próprio telhado fez com que os concorrentes fossem atrás da tecnologia usada para essas ações”*.

5.1.23. Impacto Direto

Com a metacategoria **impacto direto** visou-se apontar se o consumo e avanço da sociedade impactam no meio ambiente. Assim, apontou-se a relação direta entre o crescimento da sociedade e o aumento do consumo, pois ambos não se desenvolvem de forma consciente e sustentável. Amparado pela teoria de Elkington (1999; 2012) que preocupa-se basicamente com o equilíbrio dos recursos no decorrer das gerações. E também o conceito de Bellen (2004) que explana as preocupações com o meio ambiente e a sustentabilidade tornaram-se cada vez mais evidente.

5.1.24. Bioideias

Essa metacategoria procurou observar a existência de algum treinamento, palestra ou reunião que fosse aplicado aos funcionários em relação aos cuidados que devem ser tomados com o meio ambiente. Como relatou o entrevistado 2 *“O treinamento que eu tive foi da Bioideias. No meu trabalho do dia a dia, capacitação e “manejamento” da tecnologia foi fornecido pela Bioideias”*. E o entrevistado 3 *“Sim. Do shopping e da Bioideias que treinou a gente para realizar a compostagem”*. Elkington (2012) argumenta a importância de treinamentos, aprimoramentos de habilidades e crescimento educacional como fatores relevantes ao desenvolvimento do capital humano.

5.1.25. Orientação

Já nessa metacategoria foi tratado de identificar se os fatores ecologicamente corretos são adotados dentro da rotina de trabalho dos funcionários. Conforme dito pela entrevistada 1 *“Ao começar o projeto no shopping a empresa Bioideias apresentou uma palestra com informações sobre o projeto e também a sua importância para o meio ambiente, juntamente com os impactos que a falta dessas soluções causam”*. Segundo Elkington (1999) e Zylbersztajn e Lins (2010), a organização deve prestar seus serviços num âmbito financeiramente viável e sob uma perspectiva ecológica e social.

5.1.26. Equidade

Com a utilização da metacategoria **equidade** buscou identificar como é feita a divisão dos alimentos colhidos na horta do Telhado Verde, caso existam critérios ou não. Foi observado que a distribuição segue uma escala, feita pela própria administração do *shopping* e busca beneficiar todos os funcionários de diversos setores, conforme obtido no trecho do entrevistado 1 (gerente do projeto) “*shopping beneficia todos os setores de funcionários, fazendo com que todos tenham acesso ao alimento colhido, podendo leva-lo para a casa*”. Reforçando a opinião de Gaziulusoy (2010) que afirma que o pilar social é de fundamental importância para o desenvolvimento sustentável. Com base na metacategoria **equidade**, foi possível analisar do ponto de vista dos funcionários se os mesmos recebem algum tipo de alimento colhido da horta e a resposta obtida foi que sim, conforme dito pelo entrevistado 2 “*Tudo o que é plantado lá é para os próprios funcionários mesmo. A gente quem desfruta.*”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos dados constatou-se que o *Shopping Center Eldorado* procura trabalhar o conceito de sustentabilidade vinculado ao projeto Telhado Verde, com realização de treinamentos, palestras e benefícios para *stakeholders* internos (funcionários), assim como buscar meios de diminuir os impactos ao meio ambiente. Apesar da mídia espontânea, e os ganhos econômicos já alcançados, a divulgação ainda é falha em relação à percepção dos clientes e lojistas, não sendo um fator influenciador na escolha de frequentar o local.

Ainda assim, o retorno é positivo, sendo um diferencial para a empresa, que procura aplicar os três pilares da sustentabilidade ao projeto, promovendo uma relação ganha-ganha e benefícios para os funcionários. Para responder o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, foram utilizadas as análises e interpretações das entrevistas e as categorias e metacategorias. A respeito do projeto Telhado Verde foi possível constatar, por meio da pesquisa, que o processo realizado pelo *shopping* se trata da compostagem dos resíduos orgânicos produzidos na praça de alimentação, transformando-os em adubo para a horta cultivada no local.

Sob o ponto de vista ambiental, as ações tomadas são a reciclagem e a compostagem dos resíduos orgânicos, que são direcionados para uma unidade de compostagem compacta localizada dentro do próprio *shopping*. Com isso, há a diminuição da quantidade de resíduos destinada aos aterros sanitários, que além de gerar impactos positivos sob a perspectiva ambiental, também gera benefícios financeiros à instituição com a redução dos custos de retirada do lixo para os aterros. Tratando-se do ponto de vista econômico, há ainda a formação de mídia espontânea sobre o projeto, que gera economia para o setor de marketing e comunicação da empresa. Quanto à perspectiva social, foi identificado que a instituição utiliza a horta, que é cultivada e adubada com o composto resultante dos resíduos orgânicos, e o que é colhido é distribuído gratuitamente para os funcionários por meio de um sistema de escalas.

A partir da identificação das ações e impactos do projeto, buscou-se conhecer a percepção do varejo, tanto para clientes internos quanto externos, e o que pôde-se

identificar foi uma reação positiva quanto a iniciativa da instituição em aplicar o conceito de sustentabilidade em serviços de varejo, Para os clientes, o projeto é significativo e deve ser mais divulgado, pois até então nem todos conheciam, e a preocupação da instituição em tomar ações sustentáveis é um fator que impacta a percepção do cliente. Assim, diante da atualidade e relevância dos temas estudados neste artigo, sugere-se para estudos futuros, a realização de pesquisas com os lojistas para entender de que forma a comunicação sobre o projeto poderia ser conduzida e que ações poderiam ser tomadas para que outras lojas fossem parceiras no projeto.

REFERÊNCIAS

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Center*. (2015). Disponível: <<http://www.portaldoshopping.com.br>>. Acesso em: 10 abril 2015.

<<http://www.portaldoshopping.com.br/site/monitoramento/evolucao-do-setor>>. Acesso em: 17 agosto.

<<http://www.portaldoshopping.com.br/site/monitoramento/numeros-nas-capitais>>. Acesso em: 17 agosto 2015.

Albrecht, K. (2002). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira.

Ambrozini, M. A.; NOLETO, C. P.; SILVA, A. L. C. (2010). Estudo de caso: sustentabilidade do Banco Real. *Nucleus*, v.7, n.1, abr.

Barbieril, J. C.; Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.

Bateson, J. EG.; Hoffman, K. D. (2003). *Marketing de serviços*. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman.

Bellen, H. M. V. (2002). Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: um levantamento dos princípios sistemas de avaliação. In: EnANPAD 2002. Salvador - BA: *Anais dos Resumos dos Trabalhos*. CD-Rom.

Bellen, H. M. V. (2004). Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. *Caderno EBAPE-BR*, v.3, mar.

Castello, C.E.; Fontenelle, A.P.; Fonseca, E.M.; Pimentel, M.O. (2015). *BNDES -Setor de shopping center no Brasil: evolução recente e perspectivas*. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2575/1/BS%2026%20Setor%20de%20shopping%20center%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 28 abril.

Cervo, A.L.; Bervian, P.A. (2004). *Metodologia científica*. 5^a. ed. São Paulo: Pearson.

Claro, P. B. O.; Claro, D. P.; Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*. v. 43, n.4, p. 289-291, out./nov./dez.

Doak, J. (2009). An inspector calls: Looking at retail development through a sustainability lens. *Journal of Retail & Leisure Property*. v. 8, n.4, p. 299-309.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *Califórnia Management Review*. v. 36, n.2, p. 90-98.

Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, Mar. v. 69, n. 2. p. 19-21.

Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.

Flores, J.G. (1994). Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Flores, J.G. *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

Gaziulusoy, A. I. (2010). *System innovation for sustainability: a scenario method and a workshop process for product development teams*. Auckland.

Graham, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Gröroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Jabbour, A.B.L.S.; Jabbour, C.J.C. (2009). Are suppliers selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, v.109, n.3.

Las Casas, A. L. (2000). *Marketing de varejo*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas.

Levy, M.; Weitz, B. (1995). *Retailing management*. 2ª. ed. Chicago, USA: Inwin.

Levy, M.; Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas.

Lewison, D. M. (1994). *Retailing*, 5ª. ed. New York, USA: Macmillan College.

Manzini, E. J. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática, v. 26/27.

Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

McCloud, J. (1990). *Malls respond to cry for increased service*. Shopping Center World. Management Concerns. Nov.

- Meirelles, D. S. E. (2006). O conceito de serviço. *Revista de Economia Política*, v. 26, n.1 (101), janeiro-março.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. 1.ed. Jossey-Bass.
- Normann, R. (1993). *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços: tradução Ailton Bomfim Brandão*. São Paulo: Atlas.
- Novaes, A. G. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Rachman, D. J. (1973). *Varejo: estratégia e estrutura - uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Savitz, A. W.; WEBER, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso e o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sherman, W. R., J.D., L.L.M., C.P.A. (2012). The triple bottom line: The Reporting Of "Doing Well" & "Doing Good". *Journal of Applied Business Research*. Jul/Aug, v. 28, n.4, p. 673-679.
- Shopping Eldorado (2015). . Disponível em
<<http://www.shoppingeldorado.com.br/card/telhado-verde>>;
<<http://www.shoppingeldorado.com.br/card/projeto-telhado-verde>>;
<<http://www.shoppingeldorado.com.br/card/historia>> Acesso em: 5 de maio.
- Tôsto, S.G. (2010). *Sustentabilidade e valoração de serviços ecossistêmicos no espaço rural do município de Araras, SP*. Tese de Doutorado. Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas.
- Veiga, J. E. (2010). *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed.. Porto Alegre: Bookman.
- Zylbersztejn, D.; Lins, C. (2010). *Sustentabilidade e geração de valor: A transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier.